Plan triennal

2000-2003

Avril 2000

Télé-Québec

Montréal, le 30 avril 2000

Madame Agnès Maltais
Ministre de la Culture et des Communications du Québec
225 rue Grande-Allée Est
Bloc A - 1er étage
Québec (Québec)
G1R 5G5

Madame la Ministre,

Il me fait plaisir de vous transmettre le Plan triennal de Télé-Québec pour les années 2000-2003 conformément aux dispositions des articles 19 et 39 de la Loi régissant Télé-Québec (Loi sur la Société de télédiffusion du Québec et modifiant la Loi sur la programmation éducative et d'autres dispositions législatives - 1996 chapitre 20 - Projet de loi numéro 28 sanctionné le 20 juin 1996 et entré en vigueur le 18 décembre 1997).

Le plan triennal a été approuvé par le Conseil d'administration de Télé-Québec le 28 mars 2000.

Je vous prie d'agréer, Madame la Ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

La présidente-directrice générale,

Doris Girard

100-05494/

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 5

LA MISSION DE TÉLÉ-QUÉBEC 7

LE CADRE D'ÉLABORATION DU PLAN TRIENNAL 9

Le contexte général des communications et de l'industrie de l'audiovisuel 9

Le bilan de la réalisation des objectifs du Plan triennal 1997-2000 12

La situation actuelle de Télé-Québec 14

LE DÉFI ET LES OBJECTIFS DU PLAN TRIENNAL 2000-2003 17

LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DÉTAILLÉS 19

1. Renforcer le positionnement distinctif de Télé-Québec 19
2. Consolider la programmation 20
3. Intégrer la dimension régionale dans tous les secteurs de l'exploitation 22
4. Exploiter les nouvelles technologies 23
5. Consolider l'entreprise et accroître son autonomie 24
6. Favoriser la souplesse et la responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation 25

CONCLUSION 27

Introduction

Au tournant du XXIe siècle, l'univers des communications et l'industrie de l'audiovisuel connaissent des changements sans précédent. Ces changements, liés surtout au développement technologique et aux nouvelles lois de l'économie, obligent toutes les entreprises de communications à reconsidérer leurs avenues de développement. Télé-Québec, qui n'échappe pas à cette nécessité, profite de la préparation de ce Plan triennal 2000-2003 pour s'inscrire activement dans une telle mutation.

À cette fin, le Plan triennal prend appui sur la mission de Télé-Québec. Il s'agira d'en exploiter toute l'étendue afin d'assurer la vitalité et la pertinence de cette entreprise de service public éducatif et culturel dans le paysage télévisuel québécois.

Le cadre d'élaboration du Plan triennal comporte une analyse du contexte dans lequel l'entreprise devra désormais évoluer. Il présente de plus un bilan sommaire de la réalisation des objectifs fixés par le Plan triennal antérieur (1997-2000) ainsi qu'une analyse de l'état actuel de Télé-Québec.

Cette démarche conduira à cerner le défi que doit relever Télé-Québec et à formuler les objectifs stratégiques qui s'imposent.

La mission de Télé-Québec

Telle qu'elle est formulée dans la loi constitutive de Télé-Québec[1], la mission de Télé-Québec contient tous les éléments permettant à ce service public d'affirmer et de développer sa spécificité dans le paysage télévisuel en mutation :

> La Société a pour objet d'exploiter une entreprise de télédiffusion éducative et culturelle afin d'assurer, par tout mode de diffusion, l'accessibilité de ses produits au public.
>
> La Société peut, en outre, exploiter un service de production et de distribution de documents audiovisuels, multimédias et de télédiffusion, y compris leurs produits dérivés et documents d'accompagnement.
>
> Ces activités ont particulièrement pour but :
> - de développer le goût du savoir ;
> - de favoriser l'acquisition de connaissances ;
> - de promouvoir la vie artistique et culturelle ;
> - de refléter les réalités régionales et la diversité de la société québécoise.

Cette mission désigne les composantes majeures que peut exploiter Télé-Québec en vue d'affirmer et de développer sa spécificité, et d'apporter sa contribution comme outil de développement individuel et collectif.

Une télévision à vocation éducative

Comme télévision éducative, Télé-Québec affirme sa préoccupation première pour l'épanouissement des personnes et de la collectivité, et elle s'efforce de tenir compte des exigences d'une intervention éducative.

C'est dans cette perspective que le Comité de reconnaissance du caractère éducatif de la programmation établit ses critères d'évaluation de Télé-Québec comme télévision éducative. Ce comité vérifie à quel point Télé-Québec respecte les étapes suivantes dans son processus de programmation :

- la détermination des besoins éducatifs ;
- la définition des objectifs qui en découlent ;
- le cheminement permettant d'atteindre ces objectifs ;
- l'évaluation de la réalisation des objectifs.

Cette preuve du caractère éducatif de sa programmation est primordiale pour Télé-Québec, car elle constitue un préalable au renouvellement de sa licence auprès du CRTC.

Une télévision à vocation culturelle

Selon le volet culturel de sa mission, Télé-Québec a l'obligation de jouer un rôle majeur dans la promotion et la diffusion de la culture québécoise tout en conservant une ouverture sur le monde.

1. *Loi sur la Société de télédiffusion du Québec modifiant la Loi sur la programmation éducative et d'autres dispositions législatives.* Loi sanctionnée le 20 juin 1996 (article 16).

Une télévision qui développe la cohésion sociale

En vertu de son action éducative et culturelle, Télé-Québec se doit aussi d'adopter une perspective orientée vers la collectivité. Voilà ce qu'implique la mission, laquelle invite Télé-Québec à « refléter les réalités régionales et la diversité de la société québécoise ».

Télé-Québec prend soin, dans l'exercice de ce mandat, de rendre compte de la diversité de la société québécoise en maintenant l'objectif qui est de « développer la cohésion sociale auprès de tous les citoyens composant la population québécoise » au-delà des différences d'origine ethnique. Cela correspond à l'esprit de la nouvelle politique interculturelle de Télé-Québec. À l'opposé d'une approche qui enfermerait chaque communauté culturelle dans sa différence, Télé-Québec veut intégrer, à l'intérieur de sa programmation régulière, ce qui fait la diversité de la société québécoise de manière à favoriser le rapprochement, la valorisation et la réussite de tous les citoyens, en mettant en évidence ce qu'ils ont en commun.

C'est dans le même esprit que Télé-Québec vise à intégrer plus systématiquement la dimension régionale de sa mission. Elle privilégie des références et une participation régionales dans l'ensemble de la programmation au lieu d'émissions dédiées à des particularités régionales. Ce faisant, elle souhaite, entre autres, renforcer chez les téléspectateurs la prise de contact avec l'ensemble du territoire et de la collectivité dont ils sont issus.

Une télévision qui intègre les nouvelles technologies

Penser Télé-Québec, c'est, bien sûr, penser télévision, mais la mission précise aussi que Télé-Québec peut « exploiter un service de production et de distribution de documents audiovisuels, multimédias et de télédiffusion, y compris leurs produits dérivés et documents d'accompagnement ».

Ces termes renvoient directement au multimédia et indirectement à l'exploitation de l'ensemble des nouvelles technologies de l'information et des communications. Or, comme le révélera plus loin l'analyse du contexte général des communications, le développement technologique constitue un facteur externe qui doit, plus que jamais, être pris en considération par Télé-Québec. De fait, il faudra mettre à contribution les nouvelles technologies pour enrichir la programmation en ondes et hors d'ondes, et pour élargir l'éventail des services de production, de diffusion ou de distribution.

En somme, l'entreprise publique qu'est Télé-Québec constitue un instrument de développement de première importance pour la collectivité québécoise. Elle permet à l'ensemble des citoyens d'acquérir des outils de développement individuel et collectif, de demeurer constamment en contact avec les principales manifestations de leur culture et de concourir à la cohésion sociale de leur collectivité. Par ailleurs, Télé-Québec contribue directement au dynamisme de l'industrie québécoise de l'audiovisuel autant grâce aux produits originaux qu'elle génère que grâce au développement de l'expertise locale qui est ainsi mise en œuvre.

Le Cadre d'élaboration du Plan triennal

Dans la perspective d'une adaptation aux nouvelles réalités, le cadre d'élaboration retenu pour le Plan triennal 2000-2003 comporte d'abord une analyse du contexte général des communications et de l'industrie de l'audiovisuel dans lequel doit désormais évoluer Télé-Québec. Dans la perspective de la continuité, il s'appuie également sur un bilan de la réalisation des objectifs du Plan triennal 1997-2000 ainsi que sur un portrait de l'état actuel de Télé-Québec.

Le contexte général des communications et de l'industrie de l'audiovisuel

Télé-Québec doit évoluer dans un environnement global de communications, lequel est marqué, à l'échelle internationale, par le développement technologique et la mondialisation des marchés. Ces deux facteurs se conjuguent pour provoquer des transformations profondes sur le marché de la télévision, dans la structuration de l'industrie de l'audiovisuel et dans le positionnement stratégique des entreprises qui composent cette industrie. Ils influencent également l'évolution des règles du commerce international, des politiques publiques et des cadres de réglementation nationaux ou continentaux.

Ces facteurs, qui ne sont certes pas nouveaux, ont été considérés lors de l'élaboration du Plan triennal 1997-2000. Ils ont toutefois connu un formidable essor au cours des derniers mois et tous les analystes s'entendent sur le fait qu'ils sont appelés à s'amplifier pendant les prochaines années.

L'incidence de ces facteurs sur la position de Télé-Québec doit donc être analysée avec attention. Avant de faire état de cette position, qu'il suffise de rappeler brièvement l'état actuel du marché de la télévision et de l'audiovisuel ainsi que les effets qu'entraînent le développement technologique et la mondialisation.

Le marché de la télévision et de l'audiovisuel

Le marché de la télévision est caractérisé par une multiplication constante de l'offre de services de programmation de même que par une fragmentation des auditoires et de l'écoute. Depuis une quinzaine d'années, on voit en effet apparaître toute une série de nouvelles chaînes spécialisées sur le marché québécois dont un nombre important sont en langue française. L'écoute de la télévision n'ayant pas augmenté à la suite de cette modification de l'offre, on assiste donc à une fragmentation des revenus publicitaires et du financement issu des fonds créés pour encourager la production.

Dans un contexte plus large, le marché de l'audiovisuel est touché par un nombre impressionnant de transactions majeures dont résulte une structure dominée par un nombre de plus en plus restreint de groupes intégrés. Ces groupes profitent d'une position dominante dans le champ des communications due au fait qu'ils possèdent plusieurs types de médias et qu'ils ont la possibilité d'intégrer un ensemble d'activités qui vont de la conception à la commercialisation des produits.

De plus, cette position dominante est renforcée par la possession de plus en plus répandue des droits sur les contenus. Comme les développements technologiques dans l'univers multimédia sont tels que les contenus peuvent être (ré)utilisés de multiples façons et sur diverses plates-formes, cela procure à leurs détenteurs un avantage stratégique.

Développement technologique et mondialisation

Le développement technologique, couplé au phénomène de la mondialisation, est, de fait, un facteur déterminant des transformations qu'on observe dans l'industrie.

La base sur laquelle s'appuie le développement technologique est la numérisation. Contrairement au procédé analogique où chaque type de contenu a son support matériel en propre (cassette, vidéo, livre), la numérisation est un procédé qui permet de coder tous les types de produits (son, texte, image) en une simple séquence de « 0 » et de « 1 ». Le tout peut ensuite être transmis, en temps réel et à travers la planète, par des réseaux à large bande appelés « inforoutes ». La numérisation offre en outre des possibilités, inexistantes ou inégalées jusqu'ici, en matière de bidirectionnalité et d'interactivité entre émetteurs et récepteurs du message, de stockage comprimé des contenus, de reproduction sans détérioration et de transformation sans référence à l'original.

Ainsi, tous les produits de communication qui, jusqu'à tout récemment, avaient chacun leur support physique particulier et leur mode de distribution spécifique peuvent être désormais numérisés et véhiculés à travers les inforoutes, qu'il s'agisse de banques de données, de logiciels, de chiffriers ou de toute autre forme de produits informatiques ; de conversations téléphoniques, de signaux radio, de disques ou de toute autre forme d'enregistrements sonores ; de journaux, de magazines, de livres ou de toute autre forme d'écrits ; de films, d'émissions de télévision, de cédéroms, de contenus multimédias, de jeux vidéo ou de tout autre produit audio-scripto-visuel, qu'il soit éducatif, culturel ou de divertissement.

Au total, l'apparition de ce véhicule commun engendre la situation suivante :

- Il y a désormais convergence des supports de communication, que ce soit par téléviseur, par ordinateur, par téléphone, par la presse, etc.
- Cette convergence vient faciliter l'intégration (horizontale) de médias hétérogènes : presse écrite, édition, disque, radio, cinéma, télévision, nouveaux médias, etc.
- De même, la convergence permet l'intégration (verticale) de toutes les opérations de conception, production, mise en marché, distribution et vente d'un produit.
- Ces différentes possibilités d'intégration se traduisent, sur le plan économique, par la concentration et le regroupement des entreprises tant sur la scène nationale que sur la scène internationale.

En plus de se manifester dans l'ensemble de l'industrie de la télévision et de l'audiovisuel, les effets du développement technologique et de la mondialisation risquent de se faire sentir à l'égard de la préservation de l'identité culturelle des différents pays. À cet égard, plusieurs analystes et chercheurs s'accordent à reconnaître que la télévision publique constituera un bastion de la préservation de l'identité culturelle des pays exposés à l'invasion de la production extérieure, surtout américaine.

Télé-Québec dans ce nouvel environnement

Face à de tels enjeux, l'entreprise de service public qu'est Télé-Québec a pour force principale la pertinence de sa mission de télévision éducative et culturelle. Elle est reconnue aussi bien par le public de toutes les régions du Québec que par les milieux éducatifs et culturels et par l'industrie privée de l'audiovisuel.

Dans un contexte où le gouvernement du Québec a pris résolument position et prend des initiatives en faveur de la préservation de l'identité culturelle dans le cadre des règles devant régir le commerce international, Télé-Québec apparaît donc comme un instrument privilégié de développement.

Si elle ne consolidait pas son propre positionnement, Télé-Québec risquerait, malgré sa pertinence, de devenir isolée et marginalisée dans cet univers où les grands groupes intégrés dominent. Dans le contexte du développement technologique et de la mondialisation, le champ d'intervention de Télé-Québec est bouleversé.

En outre, la restructuration de la Société en 1995 a eu pour conséquence le transfert d'une partie importante de sa production au secteur privé. Si cela a eu des effets positifs, entre autres, sur l'accès à un réservoir diversifié de ressources, cette restructuration a par ailleurs limité l'étendue des droits de Télé-Québec sur les émissions qu'elle diffuse.

Pour continuer à remplir son rôle avec vitalité et pertinence dans ce nouvel environnement technologique et économique, Télé-Québec se doit alors :

- de renforcer les éléments qui font sa spécificité comme entreprise publique québécoise de télévision éducative et culturelle ;
- d'intégrer encore plus systématiquement les nouvelles technologies à ses pratiques et d'entrer sans hésitation dans l'ère numérique et des nouveaux médias ;
- de trouver les moyens d'accroître sa participation à la propriété des contenus qu'elle contribue à mettre au point et à financer ;
- d'établir de nouveaux partenariats et alliances stratégiques afin de mieux se positionner dans son environnement concurrentiel.

Le bilan de la réalisation des objectifs du Plan triennal 1997-2000

Le Plan triennal 1997-2000 fixait à Télé-Québec de grands objectifs stratégiques. En voici un bref tour d'horizon ainsi qu'un bilan des principales réalisations.

1. **Intégrer les besoins et attentes des téléspectateurs et se doter d'un positionnement distinctif**
   - ➢ Depuis l'automne 1998, Télé-Québec a changé complètement son offre de programmation. Cette profonde modification fut le résultat non seulement d'une réflexion sur le positionnement de la chaîne dans l'univers télévisuel en mutation constante, mais également d'études importantes réalisées auprès des téléspectateurs québécois.
   - ➢ Les résultats ont dépassé les objectifs d'écoute fixés[2]. Ces objectifs ont été atteints un an avant le terme établi.
   - ➢ De plus, autant les téléspectateurs que les divers milieux qui gravitent autour de l'entreprise (éducatifs, culturels, industrie télévisuelle, etc.) reconnaissent maintenant à la Société une personnalité claire ayant un lien avec sa mission.

2. **Faire une place importante à l'innovation et à la création**
   - ➢ À plus d'un titre, la nouvelle programmation de Télé-Québec est innovatrice, autant par sa forme que par ses contenus, et est reconnue comme telle.
   - ➢ La relève est présente à l'antenne et la Société fait appel à un réservoir diversifié de créateurs.

2. Il s'agissait, pour Télé-Québec, d'atteindre une part de marché de 3 % et une portée de 40 %.

3. **Renforcer les liens avec les milieux éducatifs et culturels**
   - ➢ Les liens ont effectivement été renforcés avec le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) ainsi qu'avec le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ).
   - ➢ Plusieurs ententes ont été conclues pour la réalisation de projets particuliers.

4. **S'affirmer comme distributeur multimédia de contenus éducatifs et culturels**
   - ➢ Des pas significatifs ont été faits, particulièrement dans les services offerts au milieu de l'éducation.
   - ➢ Il reste encore beaucoup à faire, surtout dans le développement de sites Internet servant de complément à l'action éducative et culturelle de la Société.

En plus des objectifs stratégiques, le Plan triennal 1997-2000 énonçait plusieurs prescriptions concernant la programmation de Télé-Québec. Ces prescriptions avaient pour but de faire en sorte que la programmation regagne une juste place dans le cœur des téléspectateurs québécois. Sur ce point, on constate les réalisations suivantes :

- La pertinence éducative et culturelle de la programmation de Télé-Québec est de plus en plus affirmée ; elle est maintenant reconnue comme étant utile et distincte de celle des autres réseaux.
- L'équilibre entre émissions culturelles et émissions d'information a été revu au profit des premières.
- Les efforts pour refléter les réalités régionales ont été nombreux et variés, autant dans la production d'émissions régionales que dans l'apport des régions à la production d'émissions nationales.
- Le reflet de la diversité de la société québécoise a également été incarné par l'adoption d'une politique axée sur la recherche de la cohésion sociale plutôt que sur l'expression des différences.
- Les formules des émissions ont été diversifiées.
- Les attentes exprimées à l'endroit des divers axes de programmation ont été comblées.

La situation actuelle de Télé-Québec

Quelle est actuellement la situation de Télé-Québec ? Quels en sont les points forts ? Quels en sont également les points faibles ? Quelles dimensions doivent être enrichies ? En guise de réponse aux questions qui précèdent, voici le portrait de la situation actuelle de l'entreprise.

La programmation de Télé-Québec

La programmation a regagné une place significative dans le menu télévisuel des Québécois. Cette place demeure néanmoins fragile. Plusieurs facteurs de vulnérabilité sont désignés, en particulier la trop courte durée de la programmation d'hiver, l'absence d'une production originale dans la programmation de jour (avant 16 heures) et dans la programmation estivale. La fragmentation constante de l'auditoire consécutive à la venue de nouvelles chaînes sur le marché est également un facteur de fragilité.

La dimension régionale

Une tournée régionale effectuée récemment par la direction de Télé-Québec a permis de dynamiser les liens avec les régions et de dresser un bilan propre à inspirer les futures orientations. Globalement, ce bilan conduit à constater que Télé-Québec est présente partout sur le territoire, mais que le territoire devrait être davantage présent à l'antenne de Télé-Québec.

Il ressort aussi que chacune des régions possède, à des degrés divers, les ressources de création et l'infrastructure technique nécessaires pour refléter les perspectives et les réalités régionales à l'antenne, et pour contribuer de façon encore plus importante à la programmation. Cependant, Télé-Québec ne possède pas actuellement tous les moyens qui lui permettraient de tirer pleinement parti de ces ressources humaines et matérielles.

Les partenariats

Dans plusieurs domaines de première importance (comme le multimédia), les partenariats apparaissent comme une des conditions de succès pour l'avenir de Télé-Québec. Même si les liens se sont resserrés avec les partenaires gouvernementaux, l'établissement de partenariats s'effectue dossier par dossier plutôt que de façon structurelle. Rien ne laisse présager une modification des pratiques sur ce plan.

La collection audiovisuelle

Télé-Québec possède, en différents formats, une riche collection de contenus audiovisuels qui ont été produits dans le dernier quart du XX[e] siècle. L'obligation de gérer et de rentabiliser cette collection incombe à la Société. Les démarches déjà entreprises en ce sens devront être maintenues pour le bénéfice de la collectivité québécoise.

L'organisation du travail

Plusieurs facteurs constatés sur le terrain militent en faveur d'une redéfinition des modes et des pratiques de travail à l'intérieur de Télé-Québec : le recours massif aux producteurs privés depuis la réorganisation de 1995, l'évolution de l'industrie de la télévision, les nouveaux modes de production (numérique/analogique) et l'implantation intensive de l'informatique dans tous les secteurs de l'exploitation figurent parmi les facteurs les plus importants.

La situation financière et administrative

Un pas important a été effectué durant la dernière année quant à l'assainissement des finances de Télé-Québec : la dette de 28 millions de dollars contractée à la suite de la réorganisation de 1995 a été effacée par le gouvernement québécois. Ce lourd handicap n'est donc plus présent dans les perspectives financières de la Société.

Cependant, la situation financière de Télé-Québec demeure précaire. Il paraît donc opportun pour Télé-Québec de rechercher des façons de consolider sa situation financière en recourant à tous les moyens qui sont à sa disposition.

Par ailleurs, les règles auxquelles Télé-Québec est soumise, notamment pour l'acquisition de biens et services ainsi que pour l'embauche et la rémunération, sont à certains égards contraignantes pour une institution qui vit au rythme de l'industrie télévisuelle. Une plus grande autonomie en matière de gestion permettrait à Télé-Québec d'améliorer son intervention tout en demeurant imputable à son mandataire.

Le Défi et les objectifs du plan Triennal 2000-2003

Compte tenu de la mission de Télé-Québec, de son état actuel et du contexte général qui a été décrit, on peut formuler en ces termes le défi qui se pose à Télé-Québec :

Établir solidement Télé-Québec en tant que télévision publique éducative et culturelle indispensable dans une industrie et un marché de l'audiovisuel et du multimédia en complète mutation.

En effet, c'est avec comme toile de fond la mutation globale de l'industrie et du marché de l'audiovisuel que Télé-Québec doit se mobiliser pour assurer sa vitalité future. Cette vitalité reposera essentiellement sur le recours à tous les outils technologiques accessibles et sur l'exploitation maximale de la mission de Télé-Québec comme service public et comme ressource éducative et culturelle majeure au Québec. De même, en gérant activement son développement, Télé-Québec deviendra un instrument privilégié des politiques éducatives et culturelles québécoises.

Pour Télé-Québec, plusieurs objectifs stratégiques s'imposent en vue de relever un tel défi. Un premier groupe d'objectifs concerne directement les orientations et les choix de développement de l'entreprise :

1. **Renforcer le positionnement distinctif de Télé-Québec.**
2. **Consolider la programmation.**
3. **Intégrer la dimension régionale dans tous les secteurs de l'exploitation.**
4. **Exploiter les nouvelles technologies.**

Il s'agit donc d'œuvrer directement à un positionnement distinctif de Télé-Québec dans l'industrie et sur le marché de l'audiovisuel. Il faut en plus incarner un tel positionnement en gardant au premier plan la préoccupation consistant à consolider la programmation. Compte tenu de la spécificité de Télé-Québec et du contexte de l'industrie de l'audiovisuel et du multimédia, il importe également de travailler plus systématiquement que jamais à intégrer la dimension régionale et à exploiter les nouvelles technologies.

La réalisation de ces résultats n'est possible que dans la mesure où, parallèlement, on poursuit d'autres objectifs plus spécifiquement liés à l'entreprise elle-même et à la participation de son personnel.

5. **Consolider l'entreprise et accroître son autonomie.**
6. **Favoriser la souplesse et la responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation.**

Telle est la teneur globale des objectifs qui seront présentés dans la section suivante. Auparavant, il importe de souligner une préoccupation transversale qui sera, à des degrés divers, sousjacente à la réalisation des buts visés : le recours aux alliances stratégiques et aux partenariats.

Comme cela a été évoqué dans l'analyse du contexte général des communications et de l'industrie de l'audiovisuel, les compagnies privées adoptent une stratégie de création de grands groupes à l'aide d'acquisitions ou de fusions qui permettent d'intégrer tous les moyens de communication qui étaient relativement distincts avant l'arrivée du numérique.

Dans ce contexte, les télévisions publiques doivent, elles aussi, mettre au point des stratégies pour remplir leur mission. Dès lors, la Société est disposée à établir des alliances et des partenariats de plusieurs ordres et de différents niveaux.

Cependant, la recherche des alliances et des partenariats doit se faire sur la base de deux éléments essentiels, soit la mission et les mandats confiés à Télé-Québec ainsi que le caractère de service public de l'entreprise. Télé-Québec cherchera donc :

- à établir des alliances stratégiques avec des partenaires sur la base de la complémentarité des missions, des mandats et des objectifs ;
- à renforcer les liens avec les milieux culturels et éducatifs en concluant des ententes selon les besoins et les projets.

Soulignons que la recherche d'alliances et de partenariats ne constitue pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'atteindre l'un ou l'autre des objectifs stratégiques de Télé-Québec. Ces alliances ou ces partenariats pourront aussi s'actualiser dans la mesure où chacun des partenaires y trouvera son intérêt.

Les objectifs stratégiques détaillés

La présente section fournit plus de détails sur les six objectifs stratégiques retenus. Ces derniers s'accompagnent de sous-objectifs auxquels sont associés des moyens particuliers. Notons que les moyens décrits servent avant tout à illustrer la portée des objectifs.

1. Renforcer le positionnement distinctif de Télé-Québec

Télé-Québec profite certes d'un positionnement particulier par rapport aux autres entreprises de communications. Cependant, vu les nombreuses mutations que connaissent, et que continueront à connaître, l'univers des communications et l'industrie de l'audiovisuel, Télé-Québec a tout intérêt à renforcer son positionnement. Elle se doit en fait d'établir son positionnement de façon encore plus distinctive pour justifier et conserver son rôle auprès de la population québécoise.

Dans ses représentations, ses plans de communications, ses modes d'exploitation et ses productions, Télé-Québec visera donc à tirer profit encore plus systématiquement de ses particularités, qu'il s'agisse de sa programmation, de son mandat régional, de ses liens avec les milieux de l'éducation et de la culture, de sa place dans l'industrie ou des critères par rapport auxquels elle doit être évaluée. D'où les sous-objectifs suivants :

1.1 Continuer à mettre l'accent sur les particularités de la programmation

- ➢ En établissant les choix de programmation en fonction des besoins et attentes des téléspectateurs québécois en matière d'éducation et de culture.
- ➢ En continuant à renforcer l'image désormais spécifique de Télé-Québec, qui est celle d'une télévision qui permet de s'ouvrir aux autres et de comprendre ce qui se passe autour de soi ; qui permet de s'épanouir, de vivre ses émotions et d'expérimenter sur le plan personnel ; qui a une approche anticonformiste et un sens critique ; qui fait place à la spontanéité et au plaisir.

1.2 Faire de la dimension régionale une composante majeure de la spécificité de Télé-Québec

- ➢ En communiquant clairement le caractère unique et fondamental de cet aspect de la personnalité de Télé-Québec au sein de l'industrie québécoise de l'audiovisuel.

1.3 Renforcer le rôle éducatif qu'assume déjà Télé-Québec et raffermir ses liens avec les milieux de l'éducation

- ➢ En continuant à explorer, avec les intervenants publics en éducation, la place de Télé-Québec.
- ➢ En donnant sa pleine expansion au partenariat établi avec le ministère de l'Éducation du Québec.
- ➢ En raffermissant les liens entre les services éducatifs et le milieu scolaire ainsi qu'avec les autres milieux institutionnels de type éducatif ou culturel.

1.4 Maximiser et faire valoir l'apport culturel de Télé-Québec

- ➢ En communiquant aux partenaires culturels la nature et la portée du « projet culturel » de Télé-Québec pour la société québécoise.
- ➢ En développant ou en consolidant les liens avec les milieux culturels québécois.

1.5 Faire valoir et renforcer la place qu'occupe Télé-Québec dans l'industrie de l'audiovisuel

- ➢ En préservant et en valorisant la spécificité de ce service public gratuit et accessible à 98 % des foyers québécois.
- ➢ En faisant le plus de place possible à la création et à la relève.
- ➢ En générant des projets qui mettent à contribution l'industrie privée et lui permettent de consolider son expertise dans le champ de la production éducative et culturelle.
- ➢ En intégrant la dimension internationale :
  - par l'exploitation des produits spécifiques ;
  - par l'exploitation des liens avec d'autres diffuseurs éducatifs et culturels ;
  - par l'affirmation du rôle de Télé-Québec au sein de la francophonie.

1.6 Élaborer et communiquer les critères d'appréciation de la contribution de Télé-Québec

- ➢ En évaluant et en faisant connaître, au-delà des performances quant à l'auditoire, l'importance de la contribution de Télé-Québec (par exemple les retombées sur l'industrie québécoise, les effets de la promotion des activités culturelles, l'apport à l'action éducative dans les divers milieux d'enseignement).

2. Consolider la programmation

Le Plan triennal 1997-2000 fixait deux grands objectifs en ce qui concerne la programmation de Télé-Québec : définir un positionnement spécifique et distinctif, et recueillir 3 % des heures d'écoute télévisuelle chez les Québécois francophones. Ces deux objectifs ont été atteints avant même la fin de la période visée. Télé-Québec ne croit pas que le seul fait de maintenir ces acquis soit suffisant pour les années à venir.

Elle croit plutôt que, sans une consolidation importante de sa programmation, elle régressera et verra son impact diminuer auprès de la population du Québec. C'est pourquoi Télé-Québec propose les sous-objectifs suivants qui visent la consolidation de sa programmation et conséquemment une meilleure performance. La réalisation de la majorité de ces sous-objectifs demeure fortement liée à l'obtention des ressources nécessaires.

2.1 Combler les lacunes de la grille annuelle

- ➢ En mettant au point une offre estivale originale.
- ➢ En introduisant une offre de jour originale.
- ➢ En augmentant la production d'émissions à l'intérieur de chacune des séries afin d'échelonner la diffusion originale jusqu'à la saison d'été.

2.2 Augmenter l'importance de l'aspect régional de la programmation

- ➢ En favorisant, chez les téléspectateurs, une prise de contact avec l'ensemble du territoire québécois ainsi qu'un sentiment d'appartenance à la collectivité.

2.3 Intégrer le multimédia dans toutes les dimensions de la programmation

- ➢ En intégrant dans les émissions des références à des ressources existantes dans l'univers du multimédia.
- ➢ En favorisant le développement de sites Internet complémentaires aux émissions.
- ➢ En concevant des produits utilisables sur divers supports : télévision, Internet, cédérom, etc.

2.4 Augmenter la diversité de la programmation autant sur le plan des formules que sur celui des contenus

- ➢ En faisant preuve d'audace et d'innovation afin de présenter des contenus éducatifs ou culturels au moyen de formules dramatiques peu coûteuses.

2.5 Unifier l'action éducative et culturelle de la programmation

- ➢ En prévoyant un mécanisme assurant la cohésion et l'unification des actions ainsi que l'efficacité des stratégies pour chacun des quatre axes de programmation :
  - jeunesse ;
  - culture ;
  - à caractère informatif (information, sciences, société et services) ;
  - éducation formelle.

3. Intégrer la dimension régionale dans tous les secteurs de l'exploitation

En raison de sa mission, Télé-Québec se doit de « refléter les réalités régionales ». En soi, cela ne constitue pas une préoccupation nouvelle. Toutefois, dans le contexte d'une concurrence accrue où chaque acteur est forcé d'affirmer sa spécificité et l'originalité de sa contribution, elle aura avantage à assumer encore plus systématiquement la dimension régionale de sa mission.

Il s'agit, dès lors, d'actualiser la dimension régionale de la mission de Télé-Québec dans tous les secteurs de l'organisation en poursuivant des sous-objectifs qui visent à maximiser l'utilisation des ressources régionales comme piliers de la présence de Télé-Québec sur l'ensemble du territoire.

3.1 Augmenter les ressources en vue d'accroître le volume de production

- ➢ En associant le ministère des Régions, les organismes publics et les différents regroupements régionaux au développement de la production régionale.
- ➢ En intégrant l'apport des régions dans les productions de Télé-Québec qui s'y prêtent.
- ➢ En ajoutant au moins une série permettant de maximiser la contribution des régions.
- ➢ En favorisant l'emploi des ressources créatrices dans les milieux de production de chacune des régions.

3.2 Exploiter les nouvelles technologies aux fins de la production et de la communication

- ➢ En s'assurant que les nouveaux moyens technologiques mis au point par Télé-Québec favorisent la présence et la contribution des régions.
- ➢ En exploitant les nouvelles technologies pour diversifier les modes de production, de distribution et de communication en région.

3.3 Resserrer les liens entre les employés et artisans de la région métropolitaine et ceux des autres régions

- ➢ En encourageant, au besoin, les déplacements en région des responsables de dossiers précis de production, de promotion ou autres.

3.4 Favoriser les relations entre les bureaux régionaux et le milieu de la production indépendante en région

- ➢ En faisant en sorte que les bureaux régionaux redeviennent plus des centres de production que des centres administratifs.
- ➢ En incluant dans les mandats ainsi que dans les budgets de production, lorsqu'il y a lieu, l'obligation pour les producteurs indépendants de faire appel aux ressources régionales.
- ➢ En faisant circuler dans les milieux de la production indépendante en région l'information sur les besoins et les attentes de Télé-Québec en matière de programmation et sur la procédure de dépôt des projets.

3.5 Associer Télé-Québec au développement de la production audiovisuelle de la capitale nationale

➢ En assumant le rôle de soutien à la production audiovisuelle auquel Télé-Québec est conviée par la Politique relative à la capitale nationale.

3.6 Raffermir les relations avec les milieux éducatifs et culturels en région

➢ En établissant un réseau de relations privilégiées afin d'élaborer des stratégies d'intervention propres à chacune des régions et d'autres stratégies communes à l'ensemble.

➢ En établissant l'association de Télé-Québec avec un événement important par région.

Soulignons que, dans la poursuite de tels objectifs et dans le choix des moyens, Télé-Québec tiendra compte de la spécificité de chaque région quant à ses besoins, à ses atouts et à ses limites. Il ne sera donc pas question d'adopter de façon rigide la règle de « multiplication par neuf » pour chacune des mesures adoptées.

4. Exploiter les nouvelles technologies

Comme l'a fait ressortir l'analyse du contexte technologique et de ses retombées sur l'industrie et le marché de la télévision, Télé-Québec doit accélérer son processus d'intégration des nouvelles technologies. Ce processus doit se réaliser sur deux axes : les infrastructures essentielles à la numérisation et l'extension de l'offre au moyen du multimédia. En adoptant des mesures touchant à ces deux axes, Télé-Québec devra maintenir un processus de veille technologique et d'expérimentation lui permettant d'être à jour dans ce domaine et de corriger le tir en ce qui a trait aux actions déjà entreprises ou à entreprendre dans cet univers toujours en transformation. Enfin, le recours aux alliances et aux partenariats, en matière de multimédia, demeurera essentiel à cause de la nature même des ressources et de l'expertise requises.

Il est nécessaire de préciser ici que ces développements doivent être envisagés à longue échéance. Même s'il faut prévoir des sommes importantes pour les mener à terme, les investissements et les opérations devront se répartir sur un horizon d'une dizaine d'années, ce qui dépasse largement la période couverte par le présent Plan triennal. C'est dans cette perspective que sont établis les sous-objectifs suivants :

4.1 Accélérer le processus de numérisation

➢ En tenant compte du passage au numérique lors du renouvellement des émetteurs et de la régie de mise en ondes.

➢ En remplaçant progressivement le matériel de production désuet.

➢ En procédant à la numérisation de la collection audiovisuelle.

4.2 Développer la production, l'intervention et la distribution multimédias

- ➢ En privilégiant trois zones de contenu : culture, éducation et jeunesse.
- ➢ En élaborant des compléments multimédias aux produits diffusés à l'antenne.
- ➢ En développant des sites Internet thématiques associés aux grands axes de la programmation de Télé-Québec (par exemple, un site jeunesse, un site cinéma, un agenda culturel en ligne).
- ➢ En favorisant l'ajout d'une offre périphérique à l'antenne découlant de mandats transmis par des partenaires des milieux éducatifs ou culturels (par exemple Carrefour éducation).

4.3 Maintenir un processus de veille technologique et d'expérimentation

- ➢ En suivant l'évolution technologique dans l'univers des communications.
- ➢ En participant à des expérimentations sur l'intégration des nouvelles technologies (par exemple la banque de programmes et services, la télévision interactive).

5. Consolider l'entreprise et accroître son autonomie

Télé-Québec est une entreprise publique avant tout subventionnée. Dans le contexte technologique actuel et dans la conjoncture où l'industrie et la concurrence se structurent progressivement dans de grands ensembles, une telle entreprise demeure relativement fragile. Il devient alors impératif, pour Télé-Québec, de consolider ses assises et d'accroître l'autonomie de sa gestion. C'est plus spécifiquement à l'égard de cet objectif que la préoccupation transversale concernant les alliances et les partenariats doit être actualisée. Voici les sous-objectifs qui seront dès lors poursuivis.

5.1 Accroître l'autonomie financière de Télé-Québec

- ➢ En recourant à des partenaires publics ou privés dans le développement des grands dossiers, particulièrement le multimédia.
- ➢ En accroissant sa participation à la propriété des contenus qu'elle contribue à mettre au point et à financer.
- ➢ En maximisant les revenus publicitaires ainsi que les revenus de commandite au moyen, entre autres, d'une révision du code publicitaire.
- ➢ En révisant les tarifs pour les ajuster, si cela est nécessaire, à ceux du marché quant aux produits, aux services, aux équipements et à l'expertise que peut offrir Télé-Québec.

5.2 Assurer la conservation de la collection audiovisuelle de Télé-Québec et maximiser son utilisation

- ➢ En complétant l'inventaire et l'indexation de la collection de documents audiovisuels.
- ➢ En instaurant des conditions physiques de conservation adéquates.
- ➢ En effectuant la conversion de la collection sur un support numérique.
- ➢ En réutilisant ces ressources à l'interne et en les commercialisant à l'externe.

5.3 Augmenter l'autonomie administrative tout en demeurant imputable à l'État québécois

- ➢ En dotant Télé-Québec de modèles de gestion mieux adaptés à l'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'industrie de l'audiovisuel.
- ➢ En obtenant une plus grande latitude quant aux décisions de gestion interne dans le contexte actuel de la décentralisation et de l'imputabilité des organismes publics et parapublics.

6. Favoriser la souplesse et la responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation

La poursuite des objectifs stratégiques précédents devra, en pratique, être assumée par l'organisation et ses membres. Depuis la réorganisation qu'a connue Télé-Québec en 1995, les employés ont fourni des efforts remarquables qui ont contribué au repositionnement de l'entreprise. Néanmoins, à cause du défi que Télé-Québec doit désormais relever dans un contexte où la mutation est constante, il faut plus que jamais favoriser la souplesse et la responsabilisation, gage d'imputabilité. D'où les sous-objectifs suivants concernant autant l'organisation elle-même que son personnel.

6.1 Encourager la responsabilisation de tous les membres de l'organisation et susciter leur adhésion aux objectifs institutionnels

- ➢ En renforçant les mécanismes de communication horizontale et verticale permettant la connaissance et la poursuite d'objectifs communs.
- ➢ En portant une attention particulière à la motivation du personnel.

6.2 Revoir certains processus organisationnels afin d'optimiser la contribution des ressources humaines à la réalisation des objectifs

- ➢ En augmentant la polyvalence.
- ➢ En assurant la formation nécessaire chez certains employés, notamment quant à la maîtrise des nouvelles technologies.

6.3 Mettre sur pied un système d'évaluation des opérations et du rendement

- ➢ En communiquant au personnel des objectifs clairs, mesurables et réalisables par rapport auxquels leur contribution est sollicitée.
- ➢ En se dotant d'outils de suivi efficaces qui comporteront les indicateurs du rendement appropriés.

6.4 Préparer le renouvellement des effectifs compte tenu de la portion importante du personnel qui prendra sa retraite dans les prochaines années

Conclusion

Confrontée à une concurrence accrue et à une révolution technologique qui bouleversent l'univers de la télévision, Télé-Québec doit résolument s'engager sur la voie du développement.

Pour remplir sa mission et maintenir sa place dans le marché de la télévision francophone en Amérique, Télé-Québec doit enrichir sa programmation de manière à présenter une offre originale durant toute l'année et elle doit assumer de façon encore plus systématique la dimension régionale de sa mission.

Ne pouvant demeurer en marge de la révolution technologique actuelle, la Société doit procéder à la numérisation de ses infrastructures de production, de diffusion ainsi que de ses archives et trouver les moyens de prolonger son action sur l'inforoute afin d'occuper la place qui lui revient dans les nouveaux médias.

Le développement de Télé-Québec devra s'accompagner de changements dans ses façons de faire. S'adapter aux changements que provoque l'arrivée des nouvelles technologies devient la condition essentielle à l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés.

Ce qui guide tous ces efforts, c'est la conviction profonde que Télé-Québec doit et peut, en cette ère de mondialisation, contribuer à la promotion et au développement d'une identité culturelle forte.

C'est en soutenant les artistes, les créateurs et leurs œuvres, c'est en favorisant la diffusion des connaissances et l'éducation à la citoyenneté, c'est en offrant des référents culturels communs, tout particulièrement aux jeunes québécois, que Télé-Québec remplira pleinement la mission qui lui est confiée.